

УДК 658.1:67(476)

## РОЛЬ СОБЫТИЙ И РИСКОВ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

канд. экон. наук, доц. С.В. ИЗМАЙЛОВИЧ  
(Полоцкий государственный университет)

*Функционирование предприятий и организаций осуществляется в условиях контакта с факторами внешней и внутренней среды, поэтому их деятельность и развитие представляет собой процесс необратимых изменений в целях эффективной адаптации к условиям внешней среды. Очевидной становится необходимость активизации исследований в контексте стратегического взаимодействия организации и среды на уровне отдельных хозяйствующих субъектов. Одним из возможных вариантов развития исследований в данном направлении является изучение событийных структур и закономерностей их взаимодействия с организацией. В рамках системного и динамичного описания основ функционирования предприятия в поле событий рассмотрены риски и обоснована необходимость управления ими на стратегической основе для успешного взаимодействия и адаптации к изменениям внутренней и внешней среды деятельности организации.*

**Введение.** Коренное изменение подходов и осознание принципиальной полифункциональности предприятия как субъекта экономики привело к более широкому и глубокому пониманию роли организации в социально-экономической структуре общества. Кроме стандартной товаропроизводственной функции современной организации присущи многие другие функции, которые имеют конкретных заинтересованных потребителей и обеспечивают устойчивое функционирование экономики и общества.

Системное, полное и динамичное описание основ функционирования предприятия в современном мире происходит в различных научных направлениях: расширение и интеграция известных теорий фирмы; «расшифровка генома» предприятия; уточнение процессов создания и использования знаний в деятельности предприятия и др.

Одно из направлений развития представлений о предприятии – изучение событийных структур и закономерностей их взаимодействия с организацией.

**Основная часть.** Роль событий в стратегическом менеджменте была впервые рассмотрена И. Ансоффом. Однако он рассматривал события односторонне – как повод к реагированию со стороны предприятия в рамках так называемой системы «управления стратегическими проблемами». Позднее Й. Рюэгг-Штюмр обратил внимание на возможность использования событий как детонатора инноваций. По его мнению, нематериальными структурами на предприятии (в том числе событиями) нельзя распоряжаться из единого центра [2, с. 315].

Существует три различных фундаментальных подхода к функционированию организации в контексте ее взаимодействия со средой. Причем каждый из них основан на различных представлениях о возможностях и угрозах для изменений в организации. Эволюционный подход базируется на принципах преемственности, наследуемости и отбора в воспроизводственной системе предприятия. Революционный подход связывает функционирование и изменение организации с системными внутренними или внешними событиями. Стратегический подход выделяет роль стратегии как основы функционирования и осознанных на перспективу изменений в организации.

Обобщенно контекст взаимодействия организации и среды можно представить в следующем виде: анализ внешней среды заключается в выявлении существующих или потенциальных возможностей, угроз, тенденций, стратегических неопределенностей, рисков и стратегических альтернатив в таких сферах взаимодействия организации, как потребители, конкуренты, рынки и рыночное окружение; анализ внутренней среды включает оценку результатов деятельности компании, изучение ее сильных и слабых сторон, угроз и рисков, ограничений и вариантов стратегий.

Для повышения стратегического потенциала организаций Республики Беларусь необходима, по нашему мнению, в первую очередь активизация процессов управления внутренними событиями и факторами хозяйственной деятельности, поскольку через управление внутренними процессами и событиями организации получают возможность успешно действовать в условиях постоянных изменений внешней среды.

Существует тесная связь между влиянием стратегии и события на функционирование организации: событие по отношению к организации обычно трактуют как локализованное во времени изменение основных подсистем предприятия, а стратегию – «как такое же изменение, рассчитанное на развернутое календарное время, но локализованное в индивидуальном времени участников деятельности предприятия» [2, с. 309].

Основой изучения событийных структур и их взаимодействия с организацией является стратегический подход, на основе которого профессором Г.Б. Клейнером предложен новый вариант теории фирмы как результат осмысления недостатков существующих подходов. Методологической основой теории развития организации (теории фирмы) являются теории, которые в определенной степени условно объединены в четыре группы в зависимости от «фокусных» факторов поведения предприятий [2, с. 295 – 302]:

- 1) целевые теории – максимизация прибыли, выручки, зарплаты работников или менеджеров, размеров, стоимости предприятия;
- 2) позиционные теории – М. Портера, теория конкуренции, региономические теории;
- 3) социальные теории – политическая, X-эффективности, поведенческая, предпринимательская, максимизации полезности менеджеров, самоуправляющейся фирмы;
- средовые теории – институциональная, информационная, культурная и др.

Их основными проблемами являются: несистемность (слабая связанность между собой) имеющихся вариантов; неполнота охвата деятельности предприятия; статичность [2, с. 304].

Исходя из выявленных проблем Г.Б. Клейнером предложен новый вариант теории фирмы в виде *системно-интеграционной эвентуализированной теории предприятия*, сочетающей системность, полноту и динамичность представлений о среде деятельности предприятия.

Исходными принципами (положениями) его теории являются: системность предприятия; ограниченность интенциональности; принцип двойственности; принцип равновесия; принцип иерархичности внутренних сред; принцип многофакторности функционирования предприятия; принцип «эвентуальности»; принцип органической иррациональности принятия решений; принцип неопределенности в реализации решений [2, с. 327 – 329].

Эвентуальный подход к управлению предприятием является естественным дополнением теории ресурсной базы. «Запас значимых для данного предприятия событий образует своеобразный событийный ресурс. Его можно привлекать, приобретать, обрабатывать и использовать в производственно-хозяйственной деятельности предприятия» [2, с. 315].

Рассматриваемая теория предприятия основана на системной парадигме Я. Корнаи, понятийный аппарат которой дополнен категорией «событие» и некоторыми смежными понятиями. Уточняя смысл понятий «событие», «факт», «фактор», Г.Б. Клейнер вводит следующие их определения и взаимосвязи: *событие* – это факт, имеющий существенное значение для предприятия в целом и для восприятия всеми основными субъектами, связанными с его деятельностью; исходным материалом для формирования событий являются *факты*, т.е. наблюдаемые дискретные изменения состояния объекта или его внешней среды; процесс трансформации фактов в события можно назвать *эвентуализацией* фактов; под *фактором* некоторого процесса следует понимать относительно автономный поток однородных фактов, оказывающих влияние на результат процесса в меру интенсивности потока [2, с. 310].

В рамках изучения событийных структур и закономерностей их взаимодействия с организацией многими зарубежными экспертами (Томас Л. Бартон, Уильям Г. Шенкир, Пол Л. Уокер и др.) и видными российскими учеными (Г.Б. Клейнер, Р.М. Качалов и др.) рассматриваются риски. «В целом управление событиями имеет много общего с управлением хозяйственным риском» [2, с. 473].

Системное и полное восприятие организации в рамках *эвентуализированной теории* позволяет понять внутреннее единство, которым обладают понятия: «угрозы», «вызовы», «факторы», «риски», «события». Не случайно в теории страхования одним из основополагающих понятий является «страховое событие», а для обозначения негативного для страхователя события используются понятия «страховой случай» и «страховой риск».

Понятие угроз и вызовов представлено в Концепции национальной безопасности Республики Беларусь, где *угроза* определена как потенциально или реально существующая возможность нанесения ущерба. На макроэкономическом уровне определены внутренние и внешние источники угроз по основным сферам общественной жизнедеятельности. В Концепции определено, что формами угроз в стадии их зарождения и насыщения являются *риски и вызовы* национальной безопасности. Сформированная в Концепции сущность взаимосвязей между представленными понятиями на макроуровне вполне может быть распространена и на другие уровни, в частности на мезо- и микроуровни.

Изучение сущности и функций риска на микроуровне позволило нам выявить, что чаще всего отечественные и зарубежные исследователи под *риском* подразумевают любое событие или действие, которое неблагоприятно отражается на достижении организацией целей и препятствует успешной реализации стратегии, что соответствует классическим представлениям о риске в теории вероятностей и математической статистике, а также в страховом деле. Достаточно распространенным является подход, в соответствии с которым риск рассматривают как вероятность реализации угроз и вызовов в качестве событий, влекущих ущерб. Однако в научной сфере сформировался подход к риску не только как к негативному фактору деятельности, но и как к положительному внутреннему изменению состояния объекта или его внешней среды, поэтому реально существует процесс трансформации риска в шансы или возможности

организации. Но еще более интересным с научной точки зрения является рассмотрение рисков, шансов и возможностей организации как событийного ресурса (по Г.Б. Клейнеру), который можно «привлекать, наращивать, приобретать, обрабатывать и использовать в производственно-хозяйственной деятельности предприятия» [2, с. 315], и формировать систему событий для реализации стратегических целей организации.

По нашему мнению, именно управление потоком событий, и как частью событийного ресурса организации – рисками, шансами и возможностями, должно стать предметом и одной из стержневых составляющих стратегического управления предприятием. Следуя данному выводу, на уровне конкретных организаций совершенствование концептуальных основ управления должно быть в первую очередь связано со сменой его парадигмы. Речь идет об уходе от модели управления, предусматривающей приоритет сосредоточения управленческих усилий на подготовке к реагированию и собственно реагированию на рискованные ситуации, и переходе к более совершенному стратегическому управлению, которое предполагает предупреждение воздействия рисков и формирование (генерацию) системы событий, необходимых для реализации стратегических целей организации.

Сложное положение, в котором находятся многие организации промышленности, является следствием запаздывания реагирования на те сигналы, которые подают риск-факторы внутренней и внешней среды их деятельности. У руководителей предприятий отсутствует адекватное представление о состоянии и тенденциях развития внешней среды, что затрудняет принятие эффективных решений по адаптации к ней внутренних параметров деятельности организаций, поэтому возникает необходимость управления риск-факторами на стратегической основе.

Часто в рамках стратегического управления (например, профессором А.П. Градовым и другими учеными) целевой аспект стратегии увязывается с конкурентоспособностью организации. В буквальном смысле, по мнению Г.Б. Клейнера, конкурентоспособность предприятия – это совокупность его особенностей и возможностей, обеспечивающих ему победу в конкурентной борьбе с другими агентами [2, с. 342]. Поэтому при рассмотрении конкурентных стратегий предприятия акцент делается на одной фазе жизненного цикла – организации в виде конкурентной борьбы с другими предприятиями отрасли. Однако это не единственная фаза функционирования предприятия. Отсюда, на наш взгляд, происходят недооценки и игнорирование содержательного аспекта стратегического управления с точки зрения комплексности стратегии организации: товарной, технологической, финансово-инвестиционной, кадровой и др.

Учитывая высокую существенность событий, в том числе рискованных событий в хозяйственной деятельности организаций, следует рассматривать отдельно *событийную или эвентуальную стратегию*, которая, по мнению Г.Б. Клейнера, «должна занять одно из наиболее видных мест в стратегических планах предприятия и в системе стратегического управления в целом» [2, с. 472].

Под *эвентуальной стратегией предприятия* Г.Б. Клейнер рассматривает «совокупность стратегических решений, определяющих процессы генерации и восприятия событий, реагирования на них и использования в целях реализации комплексной стратегии предприятия. В рамках эвентуальной стратегии «руководство предприятия должно формировать стратегическую цепь системных событий, основное назначение которой – поддерживать функционирование (сохранение) предприятия в целом, а также способствовать реализации ключевых компонент выбранной стратегии. Основной водораздел при формировании вариантов эвентуализированной стратегии лежит между пассивной (оборонительной) позицией в отношении событий и активной позицией, связанной с формированием системы событий» [2, с. 472].

Таким образом, обоснованы важность и необходимость управления организацией в риск-ситуациях на основе методологии стратегического управления. Основой адаптации процессов управления рисками в систему управления организацией в целом является системно-интеграционная эвентуализированная теория предприятия, которая является естественным дополнением теории ресурсной базы. На их основе формируется эвентуальная стратегия предприятия как важная составляющая комплексной стратегии организации. Однако, по мнению российских ученых К.В. Балдина, С.Н. Воробьева, «...в принципе любая адаптация возможна только тогда, когда система управления деятельностью организации обладает некоторым достаточно большим запасом устойчивости по отношению к негативным проявлениям риска и достаточным оперативным резервом активных ресурсов для соответствующего реагирования на изменения обстановки» [1, с. 172]. Иными словами, применить на практике наиболее перспективную и выгодную стратегическую концепцию управления рисками может не всякая организация, а только финансово устойчивое предприятие. Этот тезис особенно важен по отношению к организациям промышленного сектора республики по причине их разноразовного финансово-экономического положения.

Таким образом, стратегия управления событиями, в том числе рисками и возможностями организации, должна являться частью общей комплексной стратегии управления каждого промышленного предприятия. Следовательно, ей должны быть присущи функциональное и целевое обеспечение, обеспечение управления, руководства, со всеми составляющими их элементами: функции, оргструктура и технология управления, кадры, информация, технические средства управления, управленческие решения.

Проектированию систем управления посвящены работы многих ученых. Коллектив российских ученых (А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, И.Е. Ворожейкина, О.Н. Громов и др.) рассматривают систему управления персоналом организации, которая включает перечисленные выше составляющие элементы [5, с. 79 – 148]. Систему управления финансами хозяйствующего субъекта, основанную на тех же составляющих подсистемах и элементах, рассматривает и В.В. Ковалев [3, с. 11 – 14].

По отношению к системе управления рисками конкретизация ее элементов практически отсутствует. В работе Г.В. Черновой и А.А. Кудрявцева содержится лишь описание принципов, свойств, целей и задач системы управления рисками [6, с. 45 – 54], что характеризует только целевое обеспечение системы управления рисками. Систему стратегического управления рисками и возможностями как частью событийного ресурса организации следует рассматривать, по нашему мнению, как совокупность определенных элементов.



Система управления рисками и возможностями организации

*Примечание.* Авторская разработка на основе [2, с. 79 – 148; 3, с. 11 – 14].

*Целевое обеспечение* системы управления рисками должно быть согласовано с целями и миссией организаций и встроено в совокупность экономических, научно-технических, инновационных, производственных, коммерческих, финансовых и социальных целей.

На уровне формирования целей по факторному признаку обычно выделяют целевое обеспечение функций управления, в том числе относящихся и к риску: планирования (координация ожидаемых результатов в ситуации риска и способов их получения); организации и регулирования (координация фактических действий по достижению желаемых результатов в ситуации риска); учета и контроля (обратная связь от объекта к субъекту, по которой учитывают и получают информацию о достижении результатов в ситуации риска); стимулирования и мотивации (перераспределения финансовых ресурсов между звеньями и объектами, подверженными риску, и мотивации лиц, ответственных за принятие управленческих решений, связанных с риском).

Процесс управления рисками и возможностями можно представить в виде множества согласованных, постоянно принимаемых и реализуемых решений, направленных на достижение главной цели функционирования организации. Выработка каждого решения по управлению рисками должна быть *информационно обеспечена* оперативной, нормативно-справочной информацией, системой документации и т.п. Особое значение при формировании и накоплении информации в сфере управления рисками имеют: технико-экономические показатели деятельности организаций за разные промежутки времени; све-

дения статистической, бухгалтерской отчетности; конъюнктурные исследования внутреннего и внешнего рынка; планы и прогнозы социально-экономического развития отрасли; задания, утверждаемые постановлениями Совета Министров Республики Беларусь и т.д.

Основу *информационно-технического обеспечения* системы управления рисками и возможностями составляет комплекс технических средств сбора, регистрации, накопления, передачи, обработки, вывода и представления информации, а также средств оргтехники и программных продуктов. Оно включает (но не ограничивается) две группы мер: 1) мероприятия, направленные на увеличение полноты, достоверности и своевременности информации, собираемой на уровне организации и необходимой для оценки уровня рисков и возможностей; 2) мероприятия, направленные на повышение удобства и легкости представления оценок рисков в понятном для восприятия всеми заинтересованными лицами виде.

*Нормативно-методическое и правовое обеспечение* системы управления рисками и возможностями – это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, правового, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые в процессе управления рисками и утвержденные в установленном порядке соответствующими органами государственного управления или руководством концернов. Нормативно-методическое и правовое обеспечение создает условия для эффективного процесса подготовки, принятия и реализации решений по управлению рисками и возможностями, состоит в организации разработки и применения методических документов локального и общегосударственного характера. Кроме того, необходимо стремиться к улучшению процедурного механизма принятия решений в рассматриваемой сфере за счет устранения чрезмерной бюрократизации процедуры их прохождения и принятия.

Под *кадровым обеспечением* системы управления рисками и возможностями понимается необходимый количественный и качественный состав работников определенных служб управления. Выделим наиболее существенные, на наш взгляд, направления кадрового обеспечения системы управления событиями. Во-первых, организация обучения и переподготовки кадров высшего звена руководства концернов, которые можно организовать на базе экономических факультетов высших учебных заведений, высших школ управления республики, осуществляющих подготовку и переподготовку специалистов по антикризисному управлению. Во-вторых, комплекс мер по укреплению кадрового потенциала руководителей и специалистов организаций, входящих в состав концерна.

*Организационное обеспечение* системы управления хозяйственными рисками состоит в формировании организационной структуры службы управления событиями, определении ее прав, обязанностей, подотчетности, ответственности.

*Функциональное обеспечение* предлагаемой системы состоит в практической реализации конкретных этапов управления рисками и событиями. К настоящему времени вопросы функционального обеспечения деятельности по управлению освещены многими учеными и достаточно четко структурированы. Поскольку события являются частью ресурсов организации, к ним применимы общие принципы и стадии управления.

В целом процесс управления рисками и возможностями целесообразно представить в виде трехстадийного комплекса процедур:

- постановка цели управления;
- диагностика, т.е. непрерывный, систематический процесс анализа и оценки риска и возможностей;
- последующее управление, направленное на реализацию выбранной стратегии и тактики.

Каждая из трех стадий процесса управления является достаточно важной, однако, объективно оценивая каждую из них, нельзя не согласиться, что неадекватные подходы к сбору, обработке и оценке рисков и возможностей организации могут свести к нулю все последующие действия по управлению ими.

Необходимость *системы диагностики* российскими учеными В.В. Глуховым, С.Б. Коробко, Т.В. Мариной, а также отечественными учеными Г.В. Германовичем, С.Ф. Пятинкиным, С.Ю. Дорожкиной обосновывается тем, что ресурсы развития любой системы, в том числе производственной организации, всегда ограничены [4, с. 61]. Поэтому в любой конкретный момент времени в процессе реализации определенной стратегии деятельности организации существуют оптимальный с позиции конечной цели стратегического развития вектор или совокупность векторов приложения имеющихся ресурсов. Для выявления такого вектора или их совокупности необходимо сформировать систему сбора информации о динамике фактических показателей реализации стратегии, а также разработать методику оценки этой динамики с позиции установленных стратегических приоритетов. В мировой и отечественной практике такие оценочные подходы реализуются с помощью диагностирования. Это позволяет менеджерам (руководителям) постоянно получать информацию о функционировании и развитии организаций, предприятий, учреждений, а также вовремя распознавать существующие потенциальные проблемы и возможности, чтобы своевременно реагировать на них. В связи с этим аналитические и оценочные исследования рисков и возмож-

ностей организации необходимо сделать систематическими и регулярными в виде поэтапного процесса диагностики, а управленческие воздействия – организационно оформленными в виде реализации конкретных функций управления.

Итогом проведенного исследования является закономерный **вывод**: управляя внутренними факторами рискованной хозяйственной деятельности, организации получают возможность успешно действовать в условиях постоянных изменений внешней среды. На основании данного вывода получены следующие **основные теоретико-методологические результаты**:

- обоснованы важность и необходимость управления рисками и возможностями организации на основе методологии стратегического управления. Основой адаптации процессов управления рисками и возможностями как частью событийного ресурса организации является системно-интеграционная эвентуализированная теория предприятия, которая является естественным дополнением теории ресурсной базы. На их основе формируется эвентуальная стратегия предприятия как важная составляющая комплексной стратегии организации;

- сформирована система стратегического управления хозяйственными рисками организаций как совокупность функционального, целевого и других видов обеспечения со всеми составляющими их элементами;

- процесс управления рисками и событиями представлен в виде трехстадийного комплекса процедур, включающих диагностику ситуации. Определено, что неадекватные подходы к сбору, обработке и оценке рисков и возможностей могут свести к нулю все последующие действия по управлению ими. Поэтому обоснована необходимость диагностики и основные мероприятия, обеспечивающие ее внедрение в управленческую деятельность организаций.

Предложенные мероприятия позволяют сформировать в организации систему управления рисками и возможностями и внедрить ее в практическую управленческую деятельность с целью повышения стратегического потенциала организаций Республики Беларусь.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Балдин, К.В. Управление рисками: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по спец. экономики и упр. / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 511 с.
2. Клейнер, Г.Б. Стратегия предприятия / Г.Б. Клейнер. – М.: Дело, 2008. – 568 с.
3. Ковалев, В.В. Финансовый анализ: управление капиталом, выбор инвестиций, анализ отчетности / В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 432 с.
4. Предпринимательство в Республике Беларусь / Г.В. Германович [и др.]; под общ. ред. Г.В. Германовича. – Минск: Науч.-исслед. экон. ин-т М-ва экономики Респ. Беларусь, 2004. – 136 с.
5. Управление персоналом организации: учеб. / И.А. Баткаева [и др.]; под общ. ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 512 с.
6. Чернова, Г.В. Управление рисками: учеб. пособие / Г.В. Чернова, А.А. Кудрявцев. – М.: Проспект: Велби, 2003. – 158 с.

Поступила 24.03.2011

#### ROLE OF EVENTS AND RISKS IN STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION

S. IZMAILOVICH

*Functioning of the enterprises and the organizations is carried out in the conditions of contact to factors of the external and internal environment, therefore their activity and development represents process of irreversible changes with a view of effective adaptation to environmental conditions. Obvious there is a necessity of activization of researches for a context of strategic interaction of the organization and environment at level of separate managing subjects. One of possible variants of development of researches in the given direction is studying событийных structures and laws of their interaction with the organization. Within the limits of the system and dynamical description of bases of functioning of the enterprise in the field of events risks are considered and necessity of management by them on a strategic basis for successful interaction and adaptation to changes internal and environment of activity of the organization is proved.*